

KOMMUNALE SCHRIFTEN

LEITFADEN FÜR STRATEGISCHE VERHANDLUNGSFÜHRUNG IM KOMMUNALEN KONTEXT

Eine Handreichung für Bürgerinnen und Bürger

KOMMUNALE SCHRIFTEN

LEITFADEN FÜR
STRATEGISCHE VERHANDLUNGSFÜHRUNG
IM KOMMUNALEN KONTEXT

Eine Handreichung für Bürgerinnen und Bürger

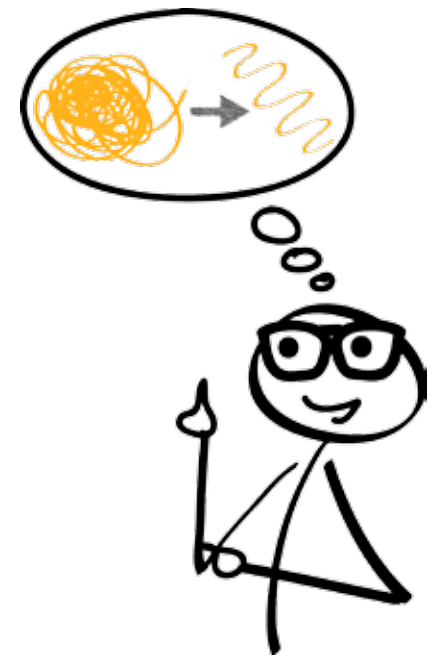
INHALTSVERZEICHNIS

03	EINFÜHRUNG GRUNDÜBERLEGUNGEN ZUR VERHANDLUNGSFÜHRUNG
05	WICHTIGE KOMMUNIKATIVE FÄHIGKEITEN FÜR DIE VERHANDLUNGSFÜHRUNG
07	Prozess der zwischenmenschlichen Kommunikation
07	Regeln für die Gesprächsführung in Verhandlungen
08	Kommunikationstechniken in der Gesprächsführung bei Verhandlungen
08	Frageformen und -techniken für die Verhandlungsführung
11	Körpersprache in der Verhandlung
11	Kommunikationsmodelle zur Anwendung bei Verhandlungsführungen
14	PERSÖNLICHKEIT UND VERHANDLUNGSSHERANGEHEN
16	ECKPFEILER DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG – VERHANDLUNGSMODELLE UND VERHANDLUNGSSTRATEGIEN
21	PERSÖNLICHKEITSORIENTIERUNG BEI VERHANDLUNGEN ALS STRATEGISCHES ELEMENT
23	VORBEREITUNG VON VERHANDLUNGEN
23	Informationssammlung
23	Verhandlungsziele bestimmen
25	PROZESS DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG
25	Gesprächsverlaufsmodell
27	Besonderheiten bei Teamverhandlungen und Teamrollen
29	DIE FESTGEFAHRENE VERHANDLUNG
31	LITERATURVERZEICHNIS
32	INFORMATIONEN ZUM AUTOR

GRUNDÜBERLEGUNGEN ZUR VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Die Interessen der Bürgerinnen und Bürger treffen in den Städten und Gemeinden besonders lebensnah und für viele Menschen sehr spürbar aufeinander. In den kommunalen Einrichtungen, Verbänden und kommunalpolitischen Gruppen berühren sich gemeinsame und gegensätzliche Ziele und Interessen kaum so unmittelbar wie auf anderen Ebenen unserer Gesellschaft. Verhandlungen sind daher notwendig und allgegenwärtig, um die Interessen und das Gemeinwesen in den Kommunen zu erhalten bzw. immer wieder herzustellen. Dabei gehört es zum Alltag, dass immer wieder höchst unterschiedliche Persönlichkeiten und Interessensgruppen in Berührung kommen. Diese Begegnungen sind im kommunalen Kontext viel persönlicher und nachhaltiger als auf anderen Ebenen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, da sich die Beteiligten nicht nur in der einen Verhandlungssituation begegnen, sondern im Alltag auch sonst in vielerlei Hinsicht miteinander leben und arbeiten. Auch sind die unterschiedlichen Bereiche unseres gesellschaftlichen Gemeinwesens in Kommunen viel stärker miteinander verzahnt als auf anderen abstrakteren Ebenen. Der Vorsitzende des örtlichen Fußballvereins, der auch einen KFZ-Betrieb in der Gemeinde unterhält, kann sich in seinem Business als Geschäftsmann unmöglich eine unfaire Verhandlung mit einem ortsansässigen Kunden leisten, der ebenso Fußballfan und Aktivist im örtlichen Fußballverein ist. Die Bürgermeisterin einer Gemeinde kann sich beim privaten Wochenendeinkaufen im Supermarkt kaum dem Gespräch mit sportbegeisterten Kunden verschließen, wenn die Frage im Raum steht, warum die Verhandlungen unter ihrer Leitung zum Ausbau des Europaradweges durch die Gemeinde mit dem Landratsamt und dem Regierungspräsidium nicht erfolgreich waren.

Ein gutes Geschick bei der Verhandlung mit anderen Menschen, die verschiedenste Institutionen vertreten, ein „sich durchsetzen können“ ist heute gerade für die Handelnden in unseren Städten und Gemeinden in vielen Bereichen eine wichtige Voraussetzung. Strategische Verhandlungsführung ermöglicht, Kommunen zu stabilen und modernen Lebensräumen zu entwickeln, die Interessen der Bürgerinnen und Bürgern intern angemessen auszugleichen sowie im gesamtgesellschaftlichen Haus, in dem unsere Kommunen einen wichtigen Platz einnehmen, zu vertreten. Besonders aufgrund globaler werdender Kommunikationsmöglichkeiten bestimmen auch in den Kommunen immer wieder neue Verhandlungsweisen den Alltag.



Vielleicht kennen Sie den Gedanken, „Hätte ich nur gewusst wie er vorgehen will, dann...“. Wie Andere bei einer Verhandlung vorgehen, kann man nur schwer bestimmen. Die Frage ist vielmehr, haben Sie selbst „aus dem Bauch heraus“

verhandelt oder haben Sie sich überhaupt vorbereitet ohne eine Strategie zu verfolgen. Oft wird auch nach einer Verhandlung wenig darüber nachgedacht, weshalb die eigenen Ziele erreicht oder eben nicht erreicht wurden.

Die vorliegende Handreichung bietet Ihnen Ansatzpunkte und Empfehlungen, Verhandlungssituationen besser zu verstehen, besser zu bestehen und sich mit Strategie Verhandlungserfolge insbesondere im kommunalen Kontext zu sichern. Ziel und strategischer Ansatz ist es, die Bedürfnisse des Verhandlungspartners für die Erreichung der eigenen Ziele zu nutzen und einzusetzen. Sie lernen, sich auf ein Gespräch vorzubereiten, Gesprächsatmosphäre zu schaffen, Argumentationsstrategien einzusetzen und ein Fingerspitzengefühl für „einlenken“ oder „standhaft bleiben“ zu entwickeln. Das Gesamtziel dabei ist, alle Verhandlungspartner und damit selbst zu „Gewinnern“ zu machen.



Strategisch bedeutet nicht „Tricks und Bluff!“ anzuwenden. Strategisch heißt, das Gegenüber zu verstehen, Dinge so in Verhandlungen einzubringen, dass der eingebrachte Vorschlag vom Gegenüber im Idealfall auch angenommen werden kann. Aus der kommunalpolitischen Praxis wissen wir, dass sich Menschen in unserem Umfeld nicht immer ideal im Sinne eines guten Ergebnisses für die Bürgergesellschaft verhalten, egal auf welcher Seite der Verhandlung sie stehen. Dies zeigen z. B. die langwierigen Debatten und Verhandlungen zum Hochwasserschutz im Elbegebiet unter einem hohen Grad der Mitbestimmung möglichst vieler. Die sehr langwierigen Verhandlungen zum Hochwasserschutz kamen in so mancher Region erst durch die verheerenden Schäden eines Folgehochwassers voran und schließlich zu einem erfolgreichen Ende. Wie ernst die Lage dieser Situation und der in den Gebieten lebenden Menschen sein kann, haben viele Bürgerinnen und Bürger im Freistaat Sachsen gerade in den letzten fünfzehn Jahren mehrfach in tragischer Art und Weise erfahren. Um in derartigen Situationen Verhandlungen nicht autoritär, sondern partizipativ, lösungsorientiert und lebensnah zu führen, sind strategische Verhandlungen vielerorts mehr als aktuell. Das heißt, dass auch kritische kommunalpolitische Ziele und Vorhaben im Bewusstsein der Überzeugungen der Kritiker so vorgetragen werden, dass sich die Kritiker respektiert fühlen und auf eine sachliche Verhandlung einlassen können. So gelingt es Ihnen, Verhandlungen nicht nur zur Durchsetzung eigener Überzeugungen oder eines bestimmten kommunalpolitischen Vorhabens, sondern auch zu einem „Think-Tank“ im Interesse aller Denkansätze werden zu lassen.

WICHTIGE KOMMUNIKATIVE FÄHIGKEITEN FÜR DIE VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Die Phänomene, Kommune, Kommunikation und Verhandlung, sind mehr miteinander verwandt als auf den ersten Blick angenommen. Der Begriff Kommunikation geht auf das lateinische Wort communis zurück, was ins Deutsche übersetzt gemeinsam bedeutet. Gemeinsam ist auch ein tragendes Element der Kommune, wobei Verhandlungen die Beziehungen der in den Kommunen lebenden Menschen ermöglichen und sichern. Es gibt eine Vielzahl von verschiedenen Erklärungsansätzen, Kommunikation zu definieren und zu strukturieren. Der folgende Erklärungsansatz charakterisiert die wesentlichen Bestimmungsmerkmale und geht dabei vor allem auf die soziale Kommunikation ein, die im Kontext der Verhandlungsführung relevant sind.

Kommunikation wird vereinfacht als vermitteln und austauschen von Informationen und Signalen bezeichnet. Soziale Kommunikation beschäftigt sich mit den Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Menschen und kann in zwei Hauptgebiete untergliedert werden. Das erste Hauptgebiet umfasst die interpersonale Kommunikation, welche die direkte, persönliche Kommunikation zwischen Menschen bezeichnet. Interpersonale Kommunikation ist demnach, wie eine strategische Verhandlungsführung, zielgerichtet. Das zweite Hauptgebiet umfasst die technisch vermittelte Kommunikation, zu welcher die Massenkommunikation, die Telekommunikation und andere Kommunikationsbereiche gehören. Massenkommunikation als bedeutender Bereich der technisch vermittelten Kommunikation findet grundsätzlich öffentlich statt, das heißt, sie ist für jedermann zugänglich, womit gleichsam ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur interpersonalen Kommunikation deutlich wird. Genau diese Ele-

mente der Massenkommunikation wirken heute mehr denn je auch in den Kommunen.

Kommunikation wird mit den Begriffen Verständigung, Mitteilung, Interaktion und Übertragung umschrieben. Durch diese Umschreibung kommt der dynamische Charakter von Kommunikation zum Ausdruck, der sich insbesondere in Verhand-



lungen entfaltet. Kommunikation ist demnach ein Prozess und keinesfalls etwas Feststehendes oder gar Statisches, wiederum eine Parallele zur strategischen Verhandlung. Die Gemeinsamkeiten sind sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis von Kommunikation und Verhandlung.

Ziel von Kommunikation ist, die vorhandenen Gemeinsamkeiten an Erfahrungen zu bestärken oder neue Gemeinsamkeiten zu stiften, so haben sich auch historisch Menschen in Kommunen zusammengeschlossen.

Sie haben sicher alle schon einmal erlebt, wie es im Alltag zu Missverständnissen oder Verstimmungen, zwischen Menschen gekommen ist, ohne das ein Wort gefallen ist, genau weil kein Austausch, also keine Kommunikation zwischen den betreffenden Personen stattgefunden hat. Hier sind im kommunalen Kontext insbesondere strategische Verhandlungen gefragt, um einen tragfähigen gesellschaftlichen Konsens zu sichern.

Im Bereich der interpersonalen Kommunikation sind die wesentlichen Bestandteile des Kommunikationsprozesses der Sender, die ausgesandte Botschaft, die empfangene Botschaft, der Empfänger und die Rückmeldung des Empfängers, welche auch als Feedback bezeichnet wird. Innerhalb dieses Prozesses nehmen Sender und Empfänger eine Doppelstellung ein. Während der Sender im Moment des Sendens zwar überwiegend Sender ist, ist er in dem Moment auch Empfänger der Rückmeldung und umgekehrt. Diese Doppelstellung macht die zwischenmenschliche Kommunikation interessant, reizvoll, hin und wieder auch schwierig. Verhandlungen in der kommunalen Praxis folgen dieser These immer wieder gleichsam.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass menschliche Kommunikation und Verhandlungen erst dann möglich sind, wenn mindestens zwei Menschen oder Parteien ihre kommunikativen Handlungen aufeinander richten und wenn sie sich zueinander kommunikativ verhalten. Erst

wenn mindestens zwei Individuen oder Parteien ihr kommunikatives Handeln erfolgreich aufeinander gerichtet haben, haben Kommunikation und somit auch Verhandlungen ihren Anfang gefunden.

Kommunikation hat eine Grundstruktur, basierend auf:

- **Abstraktion**

(benennt die Bezogenheit kommunikativer Vorgänge nicht nur auf Konkretes, in der kommunikativen Situation unmittelbar Vorhandenes, sondern auch auf Abwesendes und Allgemeines)

- **Gesellschaftlichkeit**

(wichtige kommunikative Vorgänge sind in einem „Code“ in der Gesellschaft festgelegt, den die Menschen teilen, z. B. die Sprache)

- **Intentionalität**

(bezeichnet eine mehr oder weniger bewusste, absichtliche und der Situation entsprechende individuelle Verfügung über kommunikative Mittel einer Gattung oder Gruppe) und

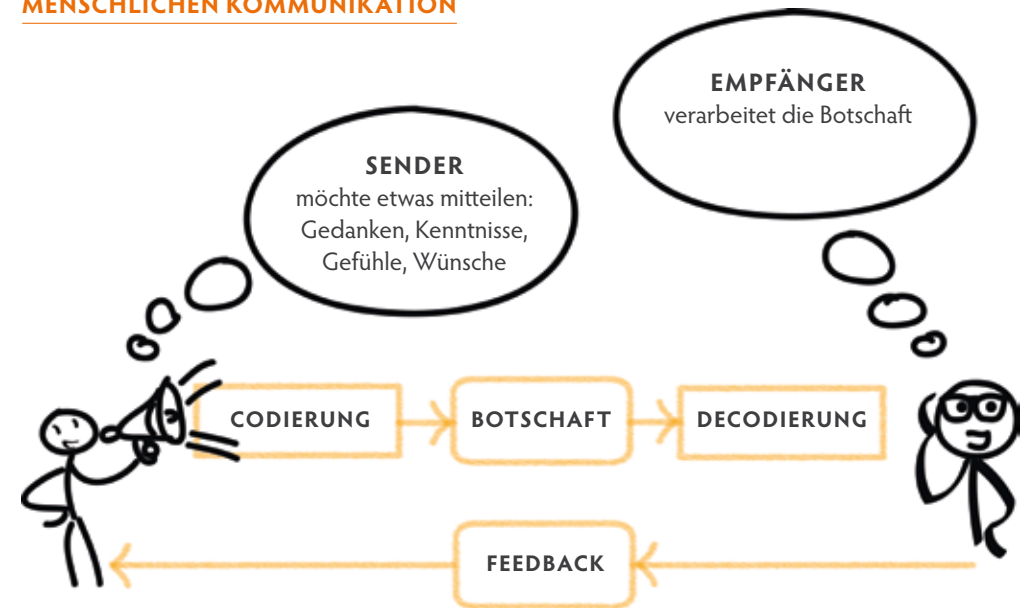
- **Wechselseitigkeit oder Reziprozität**

(bedeutet, dass Kommunikation immer an eine Rückkopplung gebunden ist).¹

¹ Vgl. Birkenbihl, Vera: Stroh im Kopf. Vom Gehirnbesitzer zum Gehirn-Benutzer, München 2010;

Vgl. Steinborn-Henke, Tom: Rhetorik mit dem Schwerpunkt Argumentation. Aufbauseminar der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. Emden 08.11.2015

PROZESS DER ZWISCHEN- MENSCHLICHEN KOMMUNIKATION



REGELN FÜR DIE GESPRÄCHSFÜHRUNG IN VERHANDLUNGEN

Wertschätzende Gespräche in Verhandlungen werden von Kommunikationsregeln getragen. Diese Regeln haben sich über viele Jahre als ungeschriebene Gesetze im Umgang miteinander bewährt und etabliert gleichsam wie Regeln das Zusammenleben in unseren Kommunen bestimmen. Beachten Sie in diesem Zusammenhang, es gibt nur wenige Regeln, die tatsächlich wirklich in jeder Verhandlungssituation Bestand haben.

Faktoren, welche die Etablierung der jeweiligen Kommunikationsregeln beeinflussen sind:

1. der soziale und gesellschaftliche Kontext,
2. die kulturelle Sozialisation der Gesprächspartner sowie
3. Hierarchien, in welcher die miteinander kommunizierenden Personen zueinanderstehen.

Es kann also durchaus sein, dass eine Regel für die Gespräche unter Familienmitglieder zutreffend, aber im politischen Alltag einer Kommune keineswegs angemessen ist. Außerdem ist

bedeutsam, wie sehr sich der jeweils andere Gesprächspartner an der Kommunikationsregel orientiert. In dem Fall, wo ein Mensch Sie persönlich angreift, haben immer die Kommunikationsregeln Vorfahrt, die zur Wiederherstellung Ihres eigenen Wohlbefindens bzw. der Richtigstellung des Sachverhaltes dienen, um die Verhandlung weiterführen zu können.

Die folgenden Kommunikationsregeln sind demnach als Orientierungshilfen, nicht als Gesetze zu verstehen:

- es kann nur einer reden,
- verständlich reden,
- einander richtig zuhören und ausreden lassen,
- Fragen klar und einfühlsam stellen,
- von sich sprechen und die eigene Meinung sagen, also immer „ich“ statt „man“ verwenden,
- unterschiedliche Sichtweisen des Gesprächspartners respektieren, jeder hat eine eigene Wahrheit,
- Rückmeldungen geben und empfangen,
- Kommunikation ist immer Interaktion, die Wechselseitigkeit und Rückkopplung beachten,

- Störungen der Persönlichkeit haben Vorrang,
- in einer Kommunikationseinheit steckt immer eine inhaltliche und eine Beziehungsseite,
- verbale und nonverbale Zeichen sind miteinander verbunden.

Wenn sich die Verhandlungspartner an diesen grundlegenden Regeln der zwischenmenschlichen Kommunikation orientieren, haben die Verhandlungen eine tragfähige Basis.

KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN IN DER GESPRÄCHSFÜHRUNG BEI VERHANDLUNGEN

Aktives Zuhören

... bezeichnet das kognitive (erkenntnisbezogene) Verarbeiten von verbalen und nonverbalen Informationen in Verbindung mit dem angemessenen Senden von individuellen Signalen zur ungeteilten Aufmerksamkeit.

Gute Techniken des aktiven Zuhörens sind zum einen, Zuhören zu signalisieren (direkter Blickkontakt aber nicht starren, leichtes, bestätigendes Nicken als Zeichen des Mitdenkens, Lachen an der richtigen Stelle, Gesichtsausdruck kongruent zu dem Gesagten verändern) oder zum anderen eine verbale Bestätigung des Gesagten oder des Verstehens wie „ja genau, ... hm, ... ja“.

Paraphrasieren

... bezeichnet die Umschreibung des Gesagten mit eigenen Worten oder die Wiedergabe des Gesagten durch ein typisches Merkmal.

Paraphrasieren kommt vor allem bei Verhandlungen mit hohem Informationsgehalt zur Anwendung. Es dient der Rückversicherung über den Inhalt der „angekommenen Botschaft“. Es zielt darauf ab, ob man Wichtiges erfasst oder richtig verstanden hat. Ziel ist dabei die Ausräumung von möglichen Missverständnissen.

Sie eröffnen sich dadurch die Möglichkeit, den weiteren Gesprächsverlauf und die Verhandlung mitzubestimmen und in diesem Prozess auch eigene Akzente zu setzen, die der Gegenüber bisher vernachlässigt hat. Bitte achten Sie darauf,

dass in Verhandlungen paraphrasieren von einigen hin und wieder auch zum Manipulieren des Gegenübers genutzt wird.

Formulierungsbeispiele in Verhandlungen:

„Die wesentlichen Punkte Ihrer Darstellung sind demnach ...“

„Abschließend könnte ich also sagen, ... , wenn das so richtig ist?“

„Ist es richtig, dass es Ihnen grundsätzlich um ... geht?“

„Kann ich demnach zusammenfassend sagen, dass ...?“

„Ich habe jetzt verstanden, dass Sie ...!“

„Wenn ich das richtig erfasst habe, geht es Ihnen um ...?“

FRAGEFORMEN UND -TECHNIKEN FÜR DIE VERHANDLUNGSFÜHRUNG



Frageformen

Im Grundsatz unterscheiden wir mit offenen und geschlossenen Fragen zwei Frageformen. Offene Fragen lassen eine weitgehende Antwort mit viel Informationsgehalt zu (Was? Wann? Wie? Warum? ...). Sie werden auch oft W-Fragen genannt. Diese Frageform empfiehlt sich bei Verhandlungen vor allem in der Phase, in der Sie viele Informationen von Ihrem Verhandlungspartner haben wollen und die Verhandlung noch einen weit offenen Charakter hat.

Zur zweiten Frageform gehören die geschlossenen Fragen. Diese Frageform ist vor allem passend, wenn Sie in der Verhandlung weiter

fortgeschritten sind und es darum geht, Entscheidungen herbeizuführen bzw. zu einem Verhandlungsergebnis zu kommen. Geschlossene Fragen

können nur mit einem „Ja“ oder „Nein“ bzw. mit einer eingegrenzten Information beantwortet werden.

Spezielle Fragetechniken für Verhandlungen

1. INFORMATIONSFragen

Merkmal: kurze, knappe Formulierung (fünf bis neun Worte)

Beispiel: „Wünschen Sie den Antrag noch in dieser Stadtratssitzung zu stellen?“
„Wie wichtig sind Ihnen noch ein paar Tage Urlaub als Reserve?“

Hinweis: Zu viele Informationsfragen hintereinander erzeugen das Gefühl des Aushorchens.

2. ALTERNATIVFRAGEN

Merkmal: Der Befragte muss sich zwischen zwei Alternativen entscheiden, geeignet um Varianten bzw. Verhandlungsgegenstände abzuklären.

Beispiel: „Denken Sie an die Bereitstellung neuer Haushaltsmittel oder kommt für Sie eher die Nutzung nicht ausgeschöpfter Gelder in Frage?“

Hinweis: Zwei positive Alternativen werden zur Wahl gestellt. Nicht „Möchten Sie ein Angebot oder nicht?“, dann wären die Alternativen nur Angebot/ kein Angebot.

3. SUGGESTIVFRAGEN

Merkmal: Sie möchten den Gesprächspartner beeinflussen und in eine bestimmte Richtung lenken.

Beispiel: „Sie sind doch auch der Meinung, Herr Kollege, dass wir durch diese Debatte einen bedeutenden Fortschritt erzielt haben?“

Hinweis: Diese Fragetechnik können Sie einsetzen, wenn Feststellungen unvermeidbar sind. Typische Füllwörter wie „sicher“, „doch“, „auch nicht“ und „wohl“ sind dafür typisch.

4. FANGFRAGE

Merkmal: Die Fangfrage wird auch als indirekte Frage bezeichnet, da Sie andere Rückschlüsse ziehen, als der Antwortende vermutet.

Beispiel: Sie wollen herausfinden, ob jemand einen Führerschein oder ein Auto hat. Sie fragen: „Haben Sie trotz der Bauarbeiten einen guten Parkplatz gefunden?“ oder „Welchen Weg sind Sie gefahren?“

Hinweis: Die Fangfrage ist eine wichtige Fragetechnik bei der Bestimmung von Verhandlungsgegenständen oder dem Herausfinden der Motivation des Verhandlungspartners.

5. GEGENFRAGE

Merkmal: Aus dieser Fragetechnik ergeben sich Hintergrundinformationen oder auch (Teil)-Revisionen der ersten Aussagen. Der Antwortende muss die vorher gemachten Aussagen präzisieren.

Beispiel: „Wie meinen Sie das?“, „Wie darf ich das verstehen?“

Hinweis: Durch diese Art des Fragens gewinnen Sie Zeit, um sich eine Entgegnung zurechtzulegen. Teilweise gibt der Andere selbst eine Lösung oder einen Hinweis darauf, was er gern hören würde.

6. MOTIVIERENDE FRAGEN

Merkmal: Sie regen den Gesprächspartner an, aus sich besser herauszugehen, sich zu öffnen. Dadurch erzielen Sie eine besonders gute Grundstimmung in der Verhandlung.

Beispiel: „Was sagen Sie als IT Experte zu dieser Idee?“,
„Wie ist Ihre Meinung als Fachmann dazu?“

Hinweis: Die Frage bietet sich besonders an, um einen Verhandlungspartner zum „plaudern“ zu animieren und damit wichtige Zusatzinformationen zu erhalten.

7. SCHOCK-, ANGRIFFS- ODER KILLERFRAGE

Merkmal: Sie können zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Sie locken den Gesprächspartner aus der Reserve und er lässt sich gern zu unbeabsichtigten Äußerungen hinreißen.

Beispiel: „Wollen oder können Sie mir keine klare Antwort geben?“,
„Sind Sie von Ihrer Äußerung wirklich überzeugt?“, „Was macht Sie so sicher?“

Hinweis: Es ist zugleich eine gefährliche Frage-Art, da die positive Stimmung als Grundvoraussetzung in einem Gespräch bzw. einer Verhandlung darunter leiden kann.

8. SOKRATISCHE FRAGE ODER JA-FRAGEN-STRASSE

Merkmal: Zielt darauf ab, dass der Gesprächspartner mit „ja“ antwortet. Sie stellen drei bis fünf geschlossenen Fragen, die erwartungsgemäß mit „ja“ beantwortet werden. Die Fragen müssen logisch aufeinander aufgebaut sein und eine Kette ergeben. In 70 bis 90 Prozent der Fälle wird der Gesprächspartner bei der entscheidenden letzten Frage, die er, die Frage alleinstehend betrachtend, normalerweise mit „nein“ beantwortet hätte, auch mit „ja“ beantworten.

Beispiel: Abgeordnetendebatte zur Ansiedlung neuer Firmen: „Sind Sie daran interessiert, dass Bürgerinnen und Bürger unserer Gemeinde als Arbeitnehmer gut verdienen?“ „ja“
„Wollen Sie neue, moderne Arbeitsplätze in unserer Region?“ „ja“
„Wünschen Sie sichere Arbeitsplätze in unserer Region?“ „ja“
„Sie befürworten also den Entwurf für die Erschließung des neuen Gewerbegebietes?“ „ja“

Hinweis: Voraussetzung ist, dass der Verhandlungspartner in dem zuletzt abgefragten Punkt unentschlossen ist. Nicht jede Fragetechnik ist von einer anderen in jedem Fall klar zu unterscheiden. Die Gliederung orientiert sich an den Ansätzen von Rolf H. Ruhleder und Jutta Portner.

Nicht jede Fragetechnik ist von einer anderen in jedem Fall klar zu unterscheiden. Die Gliederung orientiert sich an den Ansätzen von Rolf H. Ruhleder¹ und Jutta Portner.²

¹ Vgl. Ruhleder, Rolf H. In: Diehl, Bernhard J. M./Miller, Theres.: Moderne Suggestionsverfahren. Berlin/Heidelberg 1990

² Vgl. Portner, Jutta: Besser Verhandeln. Das Trainingshandbuch. Offenbach/Main 2013, S. 379 f

KÖRPERSPRACHE IN DER VERHANDLUNG

Körpersprache, auch als nonverbale Kommunikation bezeichnet, beschreibt das Verhalten, welches ohne den Einsatz der Sprache menschliche Beziehungen aufrechterhält oder lenkt, unabhängig davon, ob dieser Einfluss mit oder ohne Absicht ausgeübt wird. In Verhandlungssituationen stecken gerade in diesem Bereich wichtige Informationen für den Umgang mit dem Verhandlungspartner und für die Einschätzung von Verhandlungsaussagen. Nonverbale Kommunikation wickelt die Informationen überwiegend auf der Beziehungsebene ab.

Da der Bereich aus meiner Einschätzung und vieler meiner Kollegen für uns von so großer Bedeutung ist, verzichte ich an dieser Stelle auf eine auszugsweise Abhandlung. Ich empfehle Ihnen für dieses spannende Thema die Veröffentlichungen des renommierten Körpersprachexperten Samy Molcho. Einen guten Überblick zu dem Thema bietet Ihnen die Lektüre „Alles über Körpersprache: sich selbst und andere besser verstehen“ oder auch die jüngste Veröffentlichung aus dem Jahr 2015 „Körpersprache des Erfolgs: Die Zunge kann lügen – der Körper nie“.

KOMMUNIKATIONSMODELLE ZUR ANWENDUNG BEI VERHANDLUNGSFÜHRUNGEN

Das Eisberg-Modell

Das Eisberg-Modell gründet sich auf theoretische Ansätze und Arbeiten von Sigmund Freud, der das Eisberg-Modell des Bewusstseins entwickelte. Freud hat seinerzeit das menschliche Verhalten mit einem im Meer treibenden Eisberg verglichen. Der Eisberg zeigt in den meisten Fällen mit ca. 10 bis 20 Prozent seines Körpers nur die Spitze oberhalb der Wasseroberfläche sichtbar (bewusst). Der weitaus größere Teil des Eisbergs befindet sich mit ca. 80 bis 90 Prozent unterhalb der Wasseroberfläche und ist von oben zunächst für uns als Betrachter nicht sichtbar (unbewusst).



Daran angelehnt dient auf die zwischenmenschliche Kommunikation übertragen die Spitze des Eisbergs – sichtbar (bewusst, jedoch nicht immer bewusst) oberhalb der Wasseroberfläche – die Veranschaulichung des gesprochenen Wortes, der Körpersprache und des Verhaltens der Kommunikatoren, also dem unmittelbar Wahrnehmbaren, was einen Anteil von ca. 10 bis 20 Prozent an der kommunikativen Interaktion in Verhandlungen ausmacht.

Dem weitaus größeren Rumpf des Eisberges unterhalb der Wasseroberfläche mit ca. 80 bis 90 Prozent werden die Motive, Erfahrungen, Emotionen, Bedürfnisse und Normen der Beteiligten in Verhandlungen zugerechnet.

Was bedeutet das für Ihre Verhandlungen? Nehmen wir zum Beispiel die vorgetragene Forderung eines Verhandlungspartners. Das was Ihr Verhandlungspartner sagt, ist nur ein kleiner Teil der vollständigen Botschaft. Hintergründe, Ziele, Abhängigkeiten, Bedürfnisse und Emotionen, welche mit der vorgetragenen Forderung in Zusammenhang stehen, liegen im Verborgenen. Durch Ihre zielgenaue Vorbereitung der Verhandlung können Sie genau den Teil des Eisberges unter dem Wasser analysieren. Im Kapitel Verhandlungsvorbereitung finden Sie wichtige Anregungen für eine strategische Vorbereitung.

Ich empfehle Ihnen, koppeln Sie die Aussagen des Eisberg-Modells eng an die Vorgehensweisen und Empfehlungen des Harvard-Modells und die Verhaltensschwerpunkte Ihrer Verhandlungspartner.

Kommunikationsmodell Axiome der Kommunikation von Paul Watzlawick (1921–2007)

Als Axiom wird ein allgemeingültiger Grundsatz verstanden. Paul Watzlawick hat fünf Axiome der Kommunikation entwickelt, die im Kontext der Verhandlungsführung besonders relevant sind.

Der Mensch kann nicht nicht kommunizieren: Kommunikation zwischen Menschen findet auf verschiedenen Ebenen statt. Neben der verbalen Verständigung erfolgt die Verständigung auch über die nonverbale Kommunikation wie mit Gesten und mit Mimik. Dort wo Menschen physisch und psychisch aufeinandertreffen, findet demnach gesetzmäßig Kommunikation statt.

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei der letztere den ersteren bestimmt:

Wer kommuniziert teilt einen Inhalt, eine Botschaft, mit. Die Art und Weise der Kommunikation gibt zudem auch Auskunft über die Beziehung

der Kommunikationspartner zueinander. Erfolgreiche Kommunikation bedeutet, wenn Einigkeit beim Inhalts- und Beziehungsaspekt besteht oder Uneinigkeit beim Inhalt dieser nicht zur Beeinträchtigung der Beziehungsebene führt.

Jeder Kommunikationsprozess ist von der Interpunktion der Kommunikationspartner abhängig:

Jeder Kommunikationsprozess ist strukturiert. Sender und Empfänger gliedern den Kommunikationsablauf unterschiedlich. Dabei ist der wechselseitige Impuls mehr als nur eine Reaktion auf das Verhalten des Partners. Die Struktur wird als Interpunktion bezeichnet. Umso mehr die Kommunikationspartner über das Interpunktionsdesign der Kommunikation des jeweils anderen wissen, umso erfolgreicher ist die Kommunikation.

Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Ausdrucksformen:

Kommunikation besteht aus digitalen und analogen Bestandteilen. Digitale Kommunikation ist i.d.R. eindeutig und lässt wenig Spielraum für Interpretationen. Analoge Kommunikation ist ungenauer und vielseitiger. Digitale Kommunikation vermittelt überwiegend verbal den Inhalt. Analoge Kommunikation wird nonverbal vermittelt und sagt meistens etwas über die Beziehungsebene aus. Für erfolgreiche Kommunikation stimmen digitale und analoge Ausdrucksformen überein und sind eindeutig.

Kommunikationsprozesse sind entweder symmetrisch oder komplementär gegliedert:

Die Beziehung zwischen Kommunikationspartnern basiert entweder auf Gleichheit oder Ungleichheit. Bei einer symmetrischen Struktur besitzen beide Partner gleiche Eigenschaften im Gespräch (spiegelbildähnlich, auf einer Ebene, z. Bsp. Kollegen untereinander). Bei einer komplementären Beziehung ergänzt das Verhalten des einen Partners das des Anderen. Z. Bsp. Dominanz eines Kommunikationspartners wird mit Unterordnen des Anderen beantwortet. Hierbei geht es nicht um „gut“ und „böse“ bzw. „richtig“ und „falsch“. Oftmals ergibt sich ein derartiges Verhalten aus der gesellschaftlichen, beruflichen oder geschäftlichen Stellung der In-

teraktionspartner (z. Bsp. Amtsleiter und Mitarbeiter). Erfolgreiche Kommunikation ergibt sich, wenn das Verhältnis den Beteiligten bewusst ist und von ihnen akzeptiert wird.¹

Lassen Sie mich exemplarisch einen Punkt herausgreifen, der für Sie in der Verhandlungsführung von großer Bedeutung ist. „Der Mensch kann nicht nicht kommunizieren.“ In der Regel achten wir auf unseren Gesprächspartner, wenn er spricht und auf das, was er kommuniziert. Hier steckt jedoch nur ein kleiner Teil der möglichen Informationen drin, die für Ihren Verhandlungserfolg wichtig sind. Die Körpersprache verrät Ihnen sehr viel, ob das Gesagte wirklich so gemeint ist. Was sagt Ihnen eine bejahende verbale Aussage und eine verneinende Körpersprache? Unsere Körpersprache ist eher vom Unterbewusstsein gesteuert und hat einen hohen Wahrheitswert. Achten Sie unbedingt auf diese Signale, auch und gerade wenn Ihr Verhandlungspartner nicht spricht.

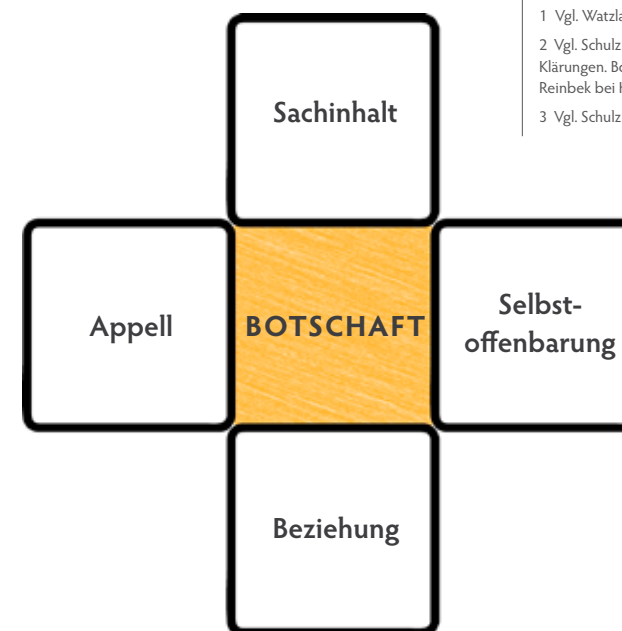
Struktur einer Botschaft nach Friedemann Schulz von Thun

Das Kommunikationsmodell – Vier Seiten einer Botschaft – von Friedemann Schulz von Thun gilt als wichtige theoretische Grundlage für eine wertschätzende Gesprächsführung. Es ist damit besonders für eine partnerschaftliche Verhand-

lungsführung eine wichtige Basis. Friedemann Schulz von Thun geht davon aus, dass jede Botschaft mehr oder weniger insgesamt vier Seiten hat. Dazu gehören: Sachinformation (rein inhaltliche Aussage ohne Verknüpfungen), Appell (eine Aufforderung), Elemente der Selbstoffenbarung (etwas was ein Kommunikator mit der Botschaft über sich selbst aussagt) und Elemente der Beziehungsgestaltung (etwas was das Verhältnis / die Beziehung der Beteiligten bewertet).²

Lassen Sie mich das Modell auf ein Beispiel übertragen und damit verdeutlichen, warum es in der Verhandlungsführung von hoher Bedeutung ist. Sie kennen die Aussage „Behalte einen kühlen Kopf in der Verhandlung!“. Kennen Sie es, dass es Ihnen leider nicht immer gelingt und die Emotionen einen manchmal überkommen? Genau dazu gibt Ihnen Friedemann Schulz von Thun eine sehr hilfreiche Antwort. Bei den vier Seiten der Botschaft entscheiden wir immer 'selbst, welche Seite wir hören wollen. Hören Sie zu viele Appelle und Aufforderungen und wollen andererseits nicht der Getriebene sein, dann

führt dieser Widerspruch in Ihnen selbst zum ungewollten und vielleicht kontraproduktiven Ausbruch von Emotionen. Machen Sie sich bewusst, was der Sachinhalt einer Botschaft ist und arbeiten Sie damit, wenn Sie einen kühlen Kopf bewahren wollen.³



¹ Vgl. Watzlawick, Paul u. a.: Menschliche Kommunikation. Bern 2011, 61 ff

² Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Bd. 1. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Augsburg/Reinbek bei Hamburg 2011

³ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: 2011

PERSÖNLICHKEIT UND VERHANDLUNGSHERANGEGEN

Das Ziel von Menschen ist es, den bestmöglichen Erfolg in einer Verhandlung für sich zu erzielen und den Anforderungen, die einem das Umfeld stellt, gerecht zu werden. Dabei ist das Herangehen von jedem von uns geprägt, von den eigenen Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens gesammelt haben. Ich empfehle Ihnen daher zu beachten, dass jeder mit einem eigenen Grundverhalten an das Thema Verhandlungen herangehen wird. Dieses Grundverhalten hat jedoch nichts mit der anstehenden Verhandlungssituation zu tun, sondern ist vielmehr begründet in den persönlichen Anlagen und Vorerfahrungen.

Um sich selbst den Blick zu öffnen, dass es nicht sinnvoll ist, sich voreilig festzulegen, sollten Sie sich über Ihren eigenen typischen Verhandlungsstil im Klaren sein. Als Basis, um eine solche eigene Bewertung auf ein sicheres Fundament zu stellen, empfehle ich Ihnen ausgewählte Persönlichkeitsmodelle. In dieser Handreichung verknüpfe ich Ihnen alle persönlichkeitsorientierten Überlegungen im Rahmen der Verhandlungsführung mit dem persolog-Modell (www.persolog.de). Es ist ein leicht verständliches Modell, welches davon ausgeht, dass es vier Grundverhaltenseigenschaften gibt, von denen unser

WIE NEHME ICH MEIN UMFELD WAR?



Handeln geleitet wird. Die Unterschiedlichkeit von uns Menschen spiegelt sich in dem Modell durch die unterschiedliche Ausprägung der vier Verhaltenseigenschaften wider.

Wie Sie sehen können, geht das Modell davon aus, dass einerseits Menschen ihr Umfeld bewerten. Die Bewertung kann günstig, hilfreich oder angenehm ausfallen. Das bedeutet, diese Person sieht sich in erster Linie in einer positiven Interaktion mit anderen Menschen und findet es gut, mit anderen Menschen in Kontakt zu stehen. Bei anderen Menschen wiederum kann die Bewertung ungünstig, nicht hilfreich und anstrengend ausfallen. In diesem Fall wendet sich der Mensch tendenziell lieber sachlichen Aufgaben zu und sieht Fakten als Einflussgrößen auf sein eigenes Handeln.

In der zweiten Dimension sagt das Modell aus, dass Menschen selbst in einer Situation eine bestimmte oder eine zurückhaltende Reaktion zeigen können. In der Kombination dieser Matrix ergeben sich die vier Grundverhaltenstendenzen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit.

Finden Sie Ihren eigenen Hauptverhaltensstil heraus! Denken Sie an das Thema Verhandlungen im kommunalen Kontext und überlegen Sie, wie Sie dieses Umfeld bewerten und wie Sie typischerweise auftreten. Ein zertifizierter Berater des persolog-Modells kann Ihnen zusätzlich eine umfangreiche Analyse erstellen oder Sie nutzen eines der Selbstanalyseinstrumente aus dem persolog-e-Shop.

Jeder von Ihnen hat zum Beispiel bezogen auf Verhandlungssituationen eine Verhaltenseigenschaft, die am weitesten ausgeprägt ist.

In die Verhandlungsführung übertragen bedeutet das, ein Mensch bei dem die Dominanz am weitesten ausgeprägt ist, wird eher dominierend / den Anderen unterwerfend an eine Verhandlung herangehen. Das Verhalten wird in jedem Fall davon geprägt sein, gewinnen zu wollen, Macht zu zeigen, nicht „unnötig“ zu diskutieren. Ein Mensch mit vorwiegend initiativen Verhaltenseigenschaften wird selbstpräsentierend in

die Verhandlung eintreten. Sein Verhalten wird vor allem davon geprägt sein, Lösungsgeber sein zu wollen, locker aufzutreten, durch Witz Spannungen nehmen zu wollen und positiv zu wirken. Ein Mensch in Verhandlungen mit vorwiegend stetigen Verhaltenseigenschaften wird den Ansatz der Kooperation stark im Kopf haben, geleitet von dem Gedanken, dass auch die gegnerische Seite Menschen sind, man sich hinterher noch in die Augen sehen muss und Streit und Konfrontation kaum etwas bringen. Der Mensch mit vorwiegend gewissenhaftem Herangehen an Verhandlungen ist von Analyse und rationalem Verhalten geprägt. Logik, ruhiges und faktenbasierendes Vorgehen und möglichst keine Konfrontation sind für diesen Menschen typisch.

Die beschriebenen Eigenschaften von allen vier Verhaltenstypen können, je nachdem wie das Gegenüber reagiert, in Verhandlungen hilfreich sein oder auch verhandlungshinderlich wirken. Entscheidend ist, dass es weniger auf ihre generellen Präferenzen ankommt, sondern vielmehr auf das, was strategisch zur Erreichung eines guten Verhandlungsergebnisses der richtige Weg ist. Lassen Sie sich deshalb nicht zu schnell von Ihren typischen Herangehensweisen leiten, sondern arbeiten Sie diese Handreichung gut durch und entscheiden Sie strategisch unter Berücksichtigung Ihrer Selbstanalyse.

ECKPFEILER DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG

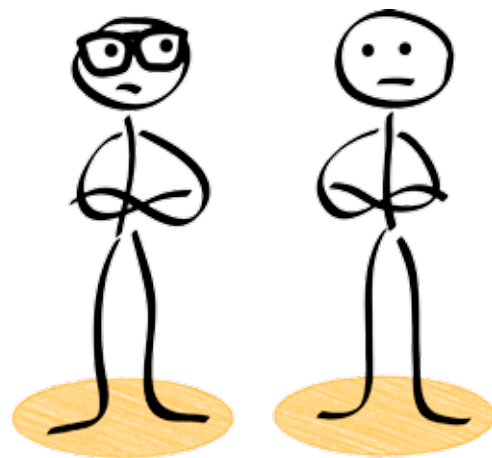
VERHANDLUNGSMODELLE UND VERHANDLUNGSSTRATEGIEN

Es gibt eine Reihe von Verhandlungsmodellen und -strategien, die als Grundlage für das Vorgehen in Verhandlungen genutzt werden können. Wie alle Modelle vereinfachen sie die Situation und geben Ihnen eine Orientierung und einen Rahmen. Manche Modelle sind eher praktisch-pragmatisch andere eher theoretisch-wissenschaftlich.

Ein sehr verständliches Modell der Verhandlungsführung ist die Orientierung am zeitlichen Ablauf in Form eines Gesprächsverlaufsmodells. Ein gutes Beispiel dafür habe ich Ihnen im Kapitel Verhandlungsführung aufgenommen. Dieses Gesprächsverlaufsmodell bietet eine gute Ergänzung zu klar strategisch ausgerichteten Modellen.

Harvard-Modell ein Klassiker

Das bekannteste Modell der Verhandlungsführung ist das Harvard-Konzept. Es basiert auf Forschungsarbeiten von Roger Fisher, William Ury u. a. an der Harvard Universität. Es ist auch als Klassiker unter „Getting to Yes“ bekannt geworden.¹ In diesem Verhandlungsmodell werden vier Grundforderungen definiert, die erfüllt sein müssen, um im Sinne eines Win-win-Ergebnisses erfolgreich zu verhandeln. Dabei ist es wichtig, dass Sie für sich selbst ein Maximal- und ein Minimalziel festlegen, ohne dass Sie sich jedoch weder inhaltlich noch äußerlich starr festlegen. Mit dieser Herangehensweise schaffen Sie den für Verhandlungen notwendigen Spielraum.



Verhandlungen mit weniger guten Aussichten auf eine Win-win-Situation beginnen häufig damit, gleich zu Anfang öffentlich Position zu beziehen. Mit einer solchen Herangehensweise machen Sie Ihren Verhandlungspartner und sich selbst unbeweglich. Seien Sie vorsichtig mit sogenannten unverrückbaren Standpunkten. Folgen Sie dem Harvard-Konzept, führen Sie die Verhandlung von Ihrer Ausgangsposition entlang gewisser Markierungen, um ein Ergebnis zu erreichen, welches im Bereich zwischen Ihrem Maximal- und Minimalziel liegt. Zu Verhandlungen nach dem Harvard-Konzept gehört außerdem, dass Sie die Interessensstruktur der Verhandlungspartner genau ausloten, um Möglichkeiten, die Ihnen bisher nicht bekannt waren, zu ermitteln. Bei Verhandlungen nach dem Harvard-Konzept müssen Sie gleichwohl die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede herausstellen. Sie sind gut beraten, wenn Sie die Unterschiede in dem Prozess der Verhandlung näher analysieren, um herauszufinden, ob es tatsächlich Unterschiede sind, um so die Schnittmengen der gemeinsamen Interessen zu vergrößern.

¹ Vgl. Fisher, Roger und Ury, William: Getting to Yes. London 1999

Die Väter des Harvard-Konzeptes Roger Fisher und William Ury haben im Vorfeld ihrer Überlegungen zu den Grundlagen des hier näher beschriebenen Konzeptes in den frühen achtziger Jahren in Verhandlungssituationen folgende zwei Grundtypen ausgemacht. Den Hardliner, der in Verhandlungen ein Kampfparadigma verfolgt. Für den Hardliner ist die menschliche Seite einer Verhandlung durch Gegnerschaft geprägt. Es geht ihm nur um den unmittelbaren Sieg oder die Niederlage. Der Hardliner hat Angst vor dem Ausgeliefertsein in Verhandlungen. Er erlebt sich selbst nur als clever, wenn er seinen ursprünglichen Willen in Verhandlungen durchsetzen kann. Der Hardliner sieht unnachgiebige Härte in Verhandlungen als Stärke, ja als ein Muss an.

Demgegenüber haben die beiden Erfinder des Harvard-Konzeptes im Kontext von Verhandlungen den Softliner als Verhandlungstyp gestellt. Der Softliner verfolgt ein Freundschaftsparadigma. Die sachliche Seite einer Verhandlung wird von dem Softliner einer guten Beziehungsgestaltung untergeordnet. Es geht diesem Verhandlungstyp um eine gütliche Einigung. Der Softliner hat zudem von Natur aus Angst vor Konflikten und schlechten Gefühlen, die ihm entgegengebracht werden könnten. Der Softliner erlebt sich nur als „guter Mensch“ und als erfolgreichen Verhandlungspartner, wenn Meinungsverschiedenheiten und Streit grundsätzlich vermieden werden.

Beide Typen haben in der kommunalpolitischen Praxis wie auch in anderen Kontexten auf lange Sicht wenig Erfolg.

Das Harvard-Konzept, eine Verhandlungsstrategie nach dem Paradigma der partnerschaftlichen Problemlösung, heißt die Schaffung einer Win-win-Situation im Prozess wie auch als Ergebnis einer Verhandlung. Dies bedeutet für Sie im Prozess der Verhandlung, Probleme gemeinsam mit allen Beteiligten und nicht gegeneinander zu lösen. Bei diesem Vorgehen sind Sie erfolgreich, wenn Sie Personen und Probleme voneinander trennen. Dazu sollten Sie durchaus eine positive Beziehungsgestaltung sichern und diese von sachbezogenem, problemlösungsorientiertem und auf den wechselseitigen Nutzen bedachten Verhandeln flankieren. Die vier Verhandlungsregeln des Harvard-Konzeptes für Sie im Überblick:

- **Trennen Sie Menschen von Problemen:**

Dies gelingt Ihnen vor allem, wenn Sie sich in die Lage des Verhandlungspartners hineinversetzen, um diesen besser zu verstehen. Kontrollieren Sie zu jedem Zeitpunkt der

Verhandlung Ihre eigenen Emotionen und versuchen Sie die Emotionen des Partners zu verstehen.

- **Stellen Sie die gegenseitigen Interessen in den Vordergrund und klammern Sie sich nicht an Positionen fest.**

Dazu gehört, dass Sie Ihre eigenen Interessen verständlich begründen und sich in die Sichtweise des Verhandlungspartners hineinendenken.

- **Erarbeiten Sie unvoreingenommen gemeinsam Optionen, also verschiedene Lösungsmöglichkeiten, für den Weg und das Ergebnis von Verhandlungen.**

Bei sehr komplexen Verhandlungsinhalten sind Sie gut beraten, wenn Sie die infrage kommenden Lösungsmöglichkeiten wie Steine aus einem Baukasten auseinandernehmen, einzeln betrachten und Schritt für Schritt bearbeiten, um diese anschließend wieder zusammenzubauen.

- **Treffen Sie Entscheidungen auf der Grundlage von gemeinsam erarbeiteten Kriterien.**

Die Kriterien müssen für alle Beteiligten so objektiv wie möglich und fair sein.

Mit dem Harvard-Konzept haben Sie einerseits eine sehr anspruchsvolle und zuweilen auch zeitaufwendige, jedoch für die kommunalpolitische Praxis durchaus empfehlenswerte Verhandlungsstrategie kennengelernt.

Strategisches Verhandeln

Im Weiteren gibt es zahlreiche Modelle und Strategien die als „Strategische Verhandlungsmodelle“ bezeichnet werden. Oft geht es hier jedoch mehr um den Versuch, durch manipulatives Vorgehen mit „Tricks“ und „Bluff“ möglichst Vorteile für die eigene Verhandlungsposition herauszuholen. Wie schon in der Einleitung beschrieben, empfehle ich Ihnen auf jeden Fall tatsächlich strategisch vorzugehen und sich vor allem auf die Persönlichkeitsbedürfnisse Ihres Gegenübers zu konzentrieren, jedoch auf Manipulationen weitgehend zu verzichten.

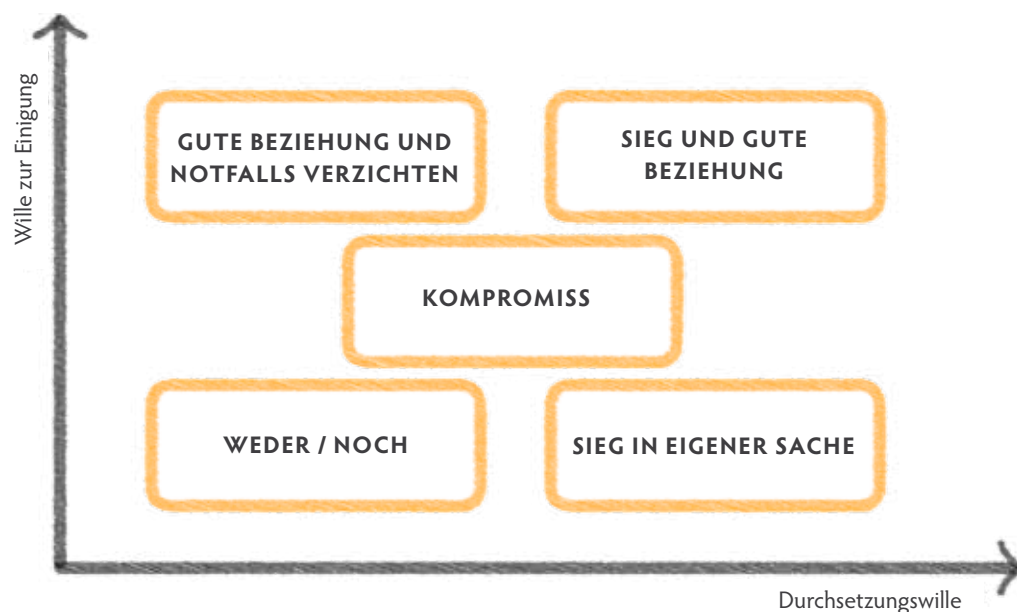
Die Kontexte und Situationen, in denen Sie angehalten sind, im Rahmen Ihres Engagements in

der Kommune Verhandlungen zu führen, sind in aller Regel sehr unterschiedlich. Insofern ist für Sie in jedem Fall eine Ausgangsanalyse wichtig, damit Sie sich entsprechend gut für die jeweils anstehende Verhandlung rüsten und die richtige Grundstrategie entwickeln. Strategische Verhandlungen im kommunalen Kontext zu führen, hat mit viel Fingerspitzengefühl, einer guten Kenntnis der Verhältnisse vor Ort und einem hohen Maß an Flexibilität zu tun. Zur Bestimmung, welche Verhandlungsstrategie Sie tatsächlich einschlagen wollen, beantworten Sie sich bitte folgende Fragen.

- Wollen Sie sich um jeden Preis durchsetzen?
- Ist es unbedingt wichtig, mit dem Verhandlungspartner in einer guten Beziehung zu stehen?
- Rechnen Sie sich Chancen für einen möglichst guten Kompromiss aus?

Aus der Beantwortung dieser Fragen ergibt sich Ihre Ausgangsposition, mit der Sie in die jeweilige Verhandlung individuell, auf den jeweiligen kommunalen Kontext abgestimmt, gut gerüstet eintreten können. Aus der Ausgangsposition heraus können Sie die Vorgehensweise und damit die Strategie für die Verhandlung individuell entwickeln.

Nutzen Sie die Matrix zur Bestimmung der Ausgangsposition:



Diesen Standpunkt sollten Sie nicht einnehmen, wenn Sie sich z. Bsp. um die Position in einem Verband wie der ortsansässigen Freiwilligen Feuerwehr bewerben und sich als Verlierer auch weiterhin in der Freiwilligen Feuerwehr vor Ort engagieren wollen. Wenn Sie „auf Biegen und Brechen“ um eine Position kämpfen, müssen Sie als Verlierer den Verband in Ihrer Kommune notfalls verlassen. Wollen Sie das wirklich? Haben Sie sich darauf vorbereitet?

Gute Beziehung und notfalls verzichten

Hier geben Sie lieber nach, als einen Bruch mit den Verhandlungspartnern zu riskieren. Diesen Standpunkt nehmen Sie z. Bsp. ein, wenn Sie mit Ihren Nachbarn im Rahmen einer Nachbarschaftsinitiative über die Aufgabenverteilung bei der Vorbereitung eines Straßenfestes verhandeln, um zu klären, wer welche Aufgaben übernimmt oder wenn Sie mit Angehörigen um familiäre Dinge verhandeln. Sie möchten gerne etwas aushandeln, dürfen oder wollen jedoch nicht in Konfrontation mit den Anderen gehen.

Hierbei besteht die Gefahr, dass Sie so vorsichtig an das Thema herangehen, dass Ihr Verhandlungspartner schnell spürt, dass er mit Ihnen leichtes Spiel hat und Ihre Argumente schon daher ablehnt. Jetzt fühlen Sie sich gedemütigt und lächerlich gemacht, wenn Sie z. Bsp. zum Straßenfest wieder alle Aufbau- und Abbauarbeiten im Ergebnis allein erledigen müssen. Bereiten Sie sich deshalb unbedingt auf einen eleganten Rückzug vor, damit Sie nicht in eine peinliche Lage geraten und vor sich selbst und Dritten das Ansehen verlieren.

Kompromiss

Wenn Sie zumindest einen Kompromiss aushandeln wollen, sollten Sie sich schriftlich stichpunktartig in allen Einzelheiten vorbereiten. Zunächst legen Sie Ihre Argumentationstaktik, Ihre Beweisführung und Ihr strategisches Konzept für sich selbst fest. Starten Sie damit, zu Beginn auf absoluten Sieg zu setzen. Sie legen schriftlich fest, in welchen Schritten Sie dem Anderen entgegenkommen würden (im Bereich zwischen Ihrem definierten Maximal- und Minimalziel)

und was der Andere Ihnen jeweils pro Schritt zugestehen müsste. Beschreiben Sie im Rahmen Ihrer Vorbereitung verschiedene Varianten von Kompromissen (Optionen). Damit bleiben Sie in der Verhandlung flexibel und sichern sich einen gewissen Spielraum, wenn Sie erkennen, dass Ihrem Verhandlungspartner bestimmte Aspekte eines Kompromisses nicht gefallen.

Weder... noch...

Es gibt auch Verhandlungen in unserem kommunalen Alltag, in denen Sie sich nicht mit besonderem Nachdruck für die Sache einsetzen müssen und sich auch nicht unbedingt die gute Beziehung zu dem Anderen erhalten wollen. Das sind Verhandlungen in denen Sie mit der Einstellung herangehen: „Ich kann es ja mal probieren ...“. Auf solche Verhandlungen brauchen Sie sich weniger vorbereiten. Sie sollten sich dennoch kritisch fragen, ob Sie diesen Standpunkt vielleicht aus einem Gefühl der Hoffnungslosigkeit eingenommen haben, weil Sie sich dem Anderen unterlegen fühlen und keinen Mut zum Kämpfen haben. Stellen Sie in der kommunalen Öffentlichkeit ein vielleicht durchaus erreichbares Ergebnis unter diesen Umständen als nicht besonders wichtig dar.

Sieg und gute Beziehung

Wenn Sie sich sowohl mit Ihren Zielen in Ihrem kommunalen Engagement durchsetzen als auch in Zukunft eine positive Beziehung zum Verhandlungspartner in Ihrer Kommune pflegen wollen, dann müssen Sie überzeugen. Sie müssen sich so gut vorbereiten, dass Ihre Argumente aus Sicht des Anderen überzeugen. Dafür brauchen Sie ein Gespür für das Denken und Streben des Anderen. Ihr Gespür für die Bedürfnisse und Entscheidungsmotive Ihrer Verhandlungspartner sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Ihr Verhandlungspartner soll Ihnen am Ende in allen Punkten zustimmen und trotzdem für sich nicht das Gefühl der Niederlage oder auch des Nachgebens haben. In Ihrem kommunalen Engagement ist dies sicher eine Strategie, die Sie häufig nutzen werden, um erfolgreich zu sein. Wenn Sie diesen Standpunkt einnehmen, sind für Sie grundsätzlich alle noch so fei-

nen Techniken der Manipulation tabu. Zu Ihrer Vorbereitung gehören nach einer Analyse der Persönlichkeit des Verhandlungspartners (siehe Kapitel „Persönlichkeitsorientierung bei Verhandlungen als strategisches Element“) folgende Überlegungen, die Sie gewissenhaft vorwegdenken und denen Sie in der Verhandlung folgen müssen:

- sich gründlich in die Lage des Anderen hineindenken,
- die Bedürfnisse und Entscheidungsmotive des Anderen kennen,
- alle Fakten für oder gegen den Standpunkt des Anderen kennen,
- alle Argumente für Ihren Standpunkt parat haben,
- sich auf mögliche Einwände und Bedenken des Anderen einstellen und vorbereiten,
- wissen, wie Sie dem Anderen helfen können, die Zustimmung zu Ihnen vor Dritten zu vertreten.²



Zu diesem Standpunkt gehört allerdings auch, dass Sie an die Möglichkeit denken, dass der Andere am Ende doch die besseren Argumente hat. In dem Fall lassen Sie sich von dem Verhandlungspartner überzeugen, was Ihr Ansehen in Ihrer Kommune, Ihrem Verband oder Ihrer Nachbarschaft mit Sicherheit ebenfalls stärken wird.

2. Vgl. Kellner, Hedwig: Rhetorik: Hart verhandeln – erfolgreich argumentieren. München/ Wien 2000, S. 60 ff sowie Vgl. Kreyenberg, Jutta: Handbuch. Konfliktmanagement. Berlin 2004, S. 88 ff

PERSÖNLICHKEITSORIENTIERUNG BEI VERHANDLUNGEN ALS STRATEGISCHES ELEMENT

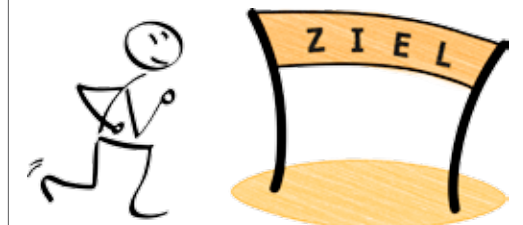
Bereits im Kapitel „Persönlichkeit und Verhandlungsherangehen“ habe ich Ihnen mit dem persolog-Modell einen strategischen Denkansatz für Ihre eigene Konditionierung bei Verhandlungen angeboten. Diesen Ansatz können Sie sehr gut für die strategische Ausrichtung Ihrer Verhandlung nutzen. Neben Ihrer gewählten Verhandlungsstrategie ist es von großer Bedeutung, Dinge so zu tun, wie Ihr Verhandlungspartner diese in seiner Persönlichkeitsstruktur gut nachvollziehen und annehmen kann. Damit meine ich, wenn Sie z. Bsp. in Ihrem Verhandlungsvorgehen als erstes mit einem „Small Talk“ bzw. einem persönlichen Gesprächseinstieg starten, kann dieser aus einer kurzen Begrüßung oder auch 15 Minuten Gespräch bestehen. Je nach Persönlichkeitstyp wird Ihr Verhandlungspartner einen „Small Talk“ in der Einstiegsphase sehr gut finden oder auch genau diese Phase als stressig und unangenehm erleben. Bei wem Sie wie vorgehen, gibt Ihnen eine kurze Persönlichkeitsanalyse gut vor.

Auch bei mehreren Verhandlungspartnern können Sie diese Herangehensweise zielgerichtet nutzen, indem Sie Ihr Vorgehen auf den Verhandlungsführer oder Ihren jeweiligen Gesprächspartner ausrichten.

Die erste Bestimmung des Persönlichkeitstyps/Verhaltensschwerpunktes Ihres Gesprächspartners ist einfach. Holen Sie sich bitte dazu das persolog-Modell vor Ihr geistiges Auge. Stellen Sie sich zuerst die Frage: „Spricht diese Person mit mir eher über Dinge (Sachverhalte/ Vorgehen/ Ziele etc.) oder eher über Beziehungen (Wen betrifft es? Wie wirkt es? Wer ist beteiligt? etc.)?“ Im Ergebnis wissen Sie, ob Ihr Verhandlungspartner sein Umfeld eher förderlich

(auf Beziehungen orientiert) oder eher hinderlich (auf Dinge orientiert) betrachtet. Danach stellen Sie sich die Frage: „Tritt die Person eher bestimmt auf oder ist die Wirkung auf Sie eher vorsichtig bzw. zurückhaltend?“ Jetzt können Sie in der Matrix auf Seite 18 den Persönlichkeitstyp in Verhandlungssituationen bestimmen.

Passen Sie nun in der Verhandlung Ihr Vorgehen, speziell Ihre Sprache und Ausdrucksweise an die Bedürfnisse des Gegenübers an. Für Ihre Umsetzung beachten Sie bitte die folgenden Empfehlungen.

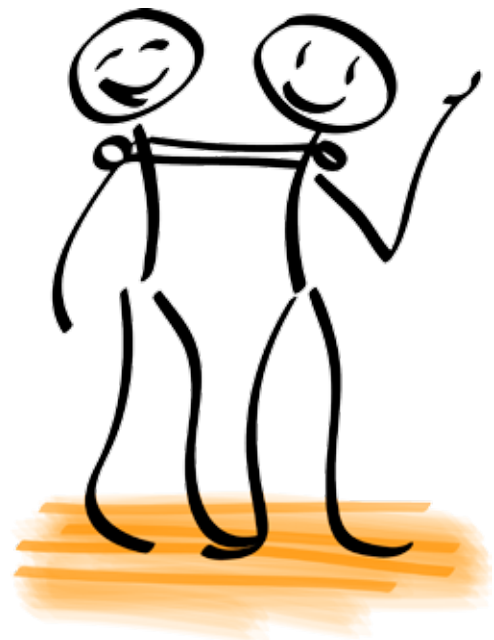


Menschen mit dominanten Verhaltensweisen wollen schnell und ohne Umschweife zum Ziel kommen. Dabei steht das Erreichen des sachlichen Ziels im Vordergrund und sie legen Wert auf Handlungsoptionen. Kurze Sätze, klare Aussagen, Fokussierung auf die Sache mit wenig „Small Talk“ und Angebote von Handlungsalternativen bieten Ihnen einen guten Zugang.

Menschen mit initiativen Verhaltensweisen wollen als Person Anerkennung erleben, Spaß bei der Sache haben und im Mittelpunkt stehen. Eine positive und engagierte Ausstrahlung und Sprache, persönliche Komplimente und das Vermeiden von zu vielen „trockenen“ Fakten bieten Ihnen einen guten Zugang.

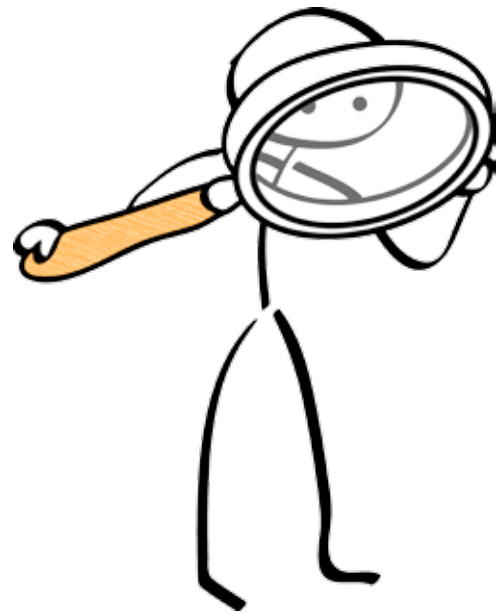


Menschen mit stetigen Verhaltensweisen wollen im Einklang mit Anderen sein und keinen Streit haben. Es ist ihnen wichtig, einen möglichst bekannten Weg gehen zu können und auf Erfahrungen aufzubauen. Eine ruhige und zugewandte Sprache mit Blickkontakt und einem Lächeln, das Betonen von Stabilität und den Willen nach gemeinsam erzielten Ergebnissen sowie ein eingehaltener „roter Faden“ in der Verhandlung bieten Ihnen einen guten Zugang.



Menschen mit gewissenhaften Verhaltensweisen wollen die Fakten nach dem Wahrheitsgehalt bewerten. Sie wollen wissen, ob etwas richtig oder falsch ist. Sie sind überlegt und achten darauf, dass keine Details vergessen werden. Eine ruhige und faktenbasierende Sprache mit logi-

schen Begründungen Ihrer Aussagen, ein nicht emotionales Auftreten und das Vermeiden von direkter fachlicher Kritik bieten Ihnen einen guten Zugang.



Mit der Umsetzung dieser Empfehlungen legen Sie einen Grundstein, den Zugang zu Ihrem Verhandlungspartner zu verbessern. Testen Sie es aus. Wenn Sie diesen Ansatz in der Praxis genauso werthaltig und spannend finden wie ich, besuchen Sie mein Training zur Verhandlungsführung, welches unter anderem die VLK Sachsen e. V. anbietet. Sie lernen in dem Training eine Vielzahl weiterer Ansätze kennen, um auf die Persönlichkeit Ihres Verhandlungspartners noch besser eingehen zu können.

VORBEREITUNG VON VERHANDLUNGEN

INFORMATIONSSAMMLUNG

Für die konkrete Vorbereitung einer Verhandlungssituation spielt die Sammlung von Informationen eine entscheidende Rolle, um das Vorgehen genau planen zu können. Je besser Sie über die Situation und die Rahmenbedingungen Ihres Verhandlungspartners informiert sind, umso genauer können Sie Ihr Vorgehen konkretisieren, Ziele und Verhandlungsgegenstände bestimmen sowie das Auftreten planen. Folgende Fragen können Ihre Informationssammlung bereichern.

1. Analyse des allgemeinen gesellschaftlichen Umfeldes

- Wie sind die sozialökonomischen Rahmenbedingungen?
- Welche demographischen Faktoren sind zu berücksichtigen?
- Wie sind die konkreten sozial-kulturellen Voraussetzungen?
- Welcher Wettbewerb von kommunalpolitischen Gruppen ist zu beobachten und muss Berücksichtigung finden?

2. Analyse des Verhandlungspartners in Form einer kommunalen Institution/Gruppe

- Welche allgemeinen Daten können Sie zu der Gruppe bzw. Institution zusammenstellen?
- Wie ist die Größe?
Welche Führungskräfte agieren und wie sind deren Fähigkeiten und Einflüsse?
- Wie ist die aktuelle Performance (sozialer Status in der Kommune)?

3. Analyse der teilnehmenden Personen an der Verhandlung

- Sind die teilnehmenden Personen bekannt?

- Welche persönlichen Eigenschaften/Eigenarten und weitere Informationen können Sie zu den Personen zusammentragen?
- Welche Verhaltenseigenschaften (z. Bsp. nach dem persolog-Modell) können Sie für diese Personen identifizieren?
- Welche kommunalpolitischen und gesellschaftlichen Erfahrungen prägen diese Personen?
- Kennen Sie das Rollenverhalten im Team (Fachexperten, Entscheider etc.)?
- Wie ist die Entscheidungskompetenz des Verhandlungsführers?

4. Analyse zum Verhandlungsgegenstand

- Welche kommunalen oder individuellen Ziele/Interessen sind für die Verhandlung zu berücksichtigen?
- Welches soziale und fachliche Wissen benötigen Sie rund um den Verhandlungsgegenstand?
- Welche Alternativlösungen gibt es?
- Sind in Ihrem Team gruppeninterne Interessen zu berücksichtigen?

VERHANDLUNGSZIELE BESTIMMEN

Leiten Sie aus Ihrer Analyse nunmehr Ihr Verhandlungsziel ab. Ein mögliches Verhandlungsziel könnte beispielsweise sein: „Wir stimmen dem neuen Haushaltsplan zu, wenn die Ausgaben für Bildung um 10 Prozent erhöht werden.“ Positiv ist bei dieser Formulierung die Entschlossenheit der Vorgehensweise. Negativ wird sich jedoch diese starre Formulierung auswirken, wenn Sie mit einem Gegenangebot konfrontiert werden. Sie sind dann zu stark auf 10 Prozent fixiert und können das Entgegenkommen nicht mit Ihren Zielen verbinden. Zwischenziele bzw. Minimalziele können Ihnen da helfen. Nur ein

Ziel zu bestimmen ist daher ein sehr riskanter Weg. Erfüllt sich diese Verhandlungsposition nicht, ist die Verhandlung gescheitert oder Sie arbeiten ohne konkretes Ziel. Daher ist die erste wichtige Voraussetzung:

- Bestimmen Sie ein Maximalziel, welches den optimalen Ausgang der Verhandlung für Sie beschreibt.
- Halten Sie in einem Minimalziel fest, was unbedingt eintreten muss, damit Sie die Verhandlung fortführen.
- Bestimmen Sie sich Zwischenziele, um schnell Handlungsmöglichkeiten in der Verhandlung zu haben.

Daraus folgt auch die Konsequenz, erreichen Sie Ihr Minimalziel nicht, müssen Sie die Verhandlung abbrechen.

Um mit Ihren Zielformulierungen optimal arbeiten zu können, ist es sehr hilfreich, diese nach der SMART-Strategie auszuformulieren. SMART-Strategie bedeutet:

SPEZIFISCH

Was wollen Sie genau (Wie viel? Wie oft? Wie gut?) erreichen? Unkonkret formulierte Ziele bleiben meist Wünsche. Formulieren Sie dabei positiv, das heißt, was Sie wollen, statt was Sie nicht wollen.

MESSBAR

Die von Ihnen formulierten Ziele müssen messbar sein. (Woran erkennen Sie, dass die Zielsetzung erreicht wurde? Wie kontrollieren Sie, ob es gelungen ist? Was sehen Sie? Was hören Sie?)

ATTRAKTIV

Die Aus- und Nebenwirkungen sollen für beide Verhandlungspartnerpartner interessant sein.

REALISIERBAR

Die schwierigste Frage, ist die Forderung überhaupt realisierbar? Richten Sie die Betrachtung dabei nicht an der Vergangenheit aus, sondern an der Zukunft.

Schätzen Sie ein, ob die Zielsetzung im Zusammenhang mit den kommunalen Zielen und Interessen, den Fachkenntnissen, Kapazitäten, der Motivation und anderer Komponenten des Verhandlungspartners steht.

TERMIN

Die Zielsetzung sollte eine Zeitbestimmung enthalten (Wann wollen Sie was erreicht haben?). Bringen Sie auch Ihre Teilziele in eine zeitliche Reihenfolge.



PROZESS DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG

GESPRÄCHSVERLAUFSMODELL

Kommen wir nun zur direkten Verhandlungsführung. In aller Regel handelt es sich dabei nicht um einen Termin, sondern um mehrere Gespräche in einem Verhandlungsprozess. Generell ist es wichtig im Blick zu behalten, dass Sie den Verhandlungsprozess auf drei Säulen gründen. Die Säule der inhaltlichen Verhandlung, die Säule Ihres methodisch-organisatorischen Vorgehens im Verhandlungsprozess sowie die Säule der Psychologie (Verhaltensorientierung, Emotionen, etc.). Gehen Sie mit dieser grundlegenden Herangehensweise in den Verhandlungsprozess und bauen Sie diesen wie folgt auf.

Einstieg

„Small Talk“ zum Beziehungsaufbau

Fundament legen

Vereinbarung von Regeln im Umgang miteinander

Bestimmung des Verhandlungsgegenstandes

Austausch der Standpunkte – Definition der Übereinstimmungen – Herausarbeitung der offenen / verhandlungsbedürftigen Themen – Ableitung einer Agenda

Verhandlungsphase

Schrittweise Bearbeitung der offenen / verhandlungsbedürftigen Themen mit Teilergebnissicherung

Ergebnissicherung

Gemeinsame Vereinbarung nach Klärung aller Themen

Umsetzungsplanung

SMARTe Abstimmung über die Verantwortlichkeiten zur Umsetzung des Verhandlungsergebnisses

Ausstieg

Festhalten gemeinsamer erfolgreicher Arbeitsmethoden und Verbesserungen in nachfolgenden Verhandlungsprozessen (Verbesserung von möglichen Regeln)

Zum Aufbau des Verhandlungsprozesses habe ich Ihnen bereits Vorschläge unterbreitet. Für den Schritt „Fundament legen“ finden Sie mit den Kommunikationsregeln relevante Empfehlungen. Bedenken Sie, dass die Orientierung an Kommunikationsregeln nur einen Teil der Vereinbarungen an dieser Stelle darstellen. Bestimmen Sie ebenso den Zeitumfang des Verhandlungsprozesses, beteiligte Personen und die Dokumentation.

Im Prozessschritt „Bestimmung des Verhandlungsgegenstandes“ achten Sie vor allem auf die Einhaltung der Schrittfolge. Tauschen Sie zuerst die Standpunkte aus, ohne in eine Diskussion einzutreten und identifizieren danach alle Punkte, wo bereits Übereinstimmungen vorhanden sind oder Gemeinsamkeiten integriert werden können. Diese Phase hat für das Miteinander, das Verhandlungsklima und den partnerschaftlichen Umgang untereinander eine hohe Bedeutung. So wird allen Beteiligten klar, dass es bereits Gemeinsamkeiten gibt. Danach arbeiten Sie die offenen bzw. zu verhandelnden Fragen heraus. Achten Sie hier besonders auf positive und vor allem lösungsorientierte Formulierungen dieser offenen Punkte wie in folgendem Beispiel.

„Starke Differenzen bei der Anzahl der zu schaffenden Lehrerstellen.“

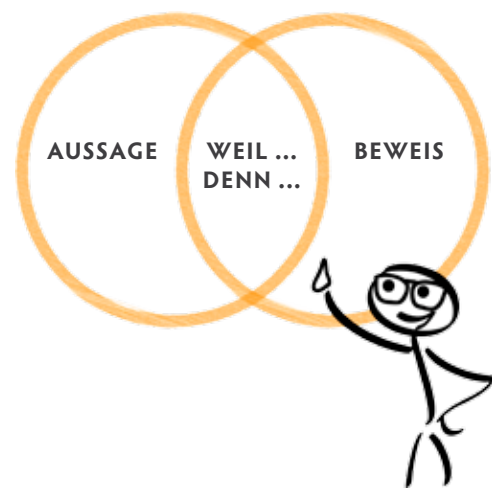
besser formuliert:

„Findung einer gemeinsamen Ziel-Zahl zu schaffender Lehrerstellen.“

Leiten Sie aus den Verhandlungsthemen die Agenda ab und teilen Sie Ihr Zeitbudget auf.

Im Prozessschritt „Verhandlungsphase“ empfehle ich Ihnen, entsprechend Ihrer Verhandlungsziele mit einem Eröffnungsangebot zu starten. Damit legen Sie Ihre Forderungen klar auf den Tisch. Achten Sie dabei darauf, dass auch Ihr Verhandlungspartner ein Eröffnungsangebot auf den Tisch legt. Im Folgenden ist meine Empfehlung, das Vorgehen nach dem Harvard-Konzept zu wählen. Folgen Sie dabei einer guten Argumentation und nutzen Sie klare präzise Formulierungen.

Argumente sollten verständlich, praktisch und gut sein. Bauen Sie Ihre Argumente immer wie folgt auf.



Als Beweismittel können Sie dabei einsetzen:

logische Begründungen

Beispiel: „Umso mehr Gewerbeflächen wir in unserer Gemeinde ausweisen, desto mehr neue Arbeitsplätze können wir vor Ort schaffen.“

Integration von eigenen Erfahrungen des Verhandlungspartners

Beispiel: „Wie bei Ihrem letzten Zuwendungsantrag, wird diese Formulierung zu zusätzlichen Nachfragen führen.“

Bezug auf unmittelbare Erlebnisse und den Bedarf des Verhandlungspartners

Beispiel: „Erst in der vergangenen Woche hat mir ein Investor berichtet, dass er seine Kapazität weiter ausbaut und mit einem flexiblen Preis jetzt um einiges mehr Umsatz generiert.“

Einbeziehung von Referenzen

Beispiel: „In Thüringen haben die Gemeinden diesen Weg mehrheitlich bereits vor einigen Jahren eingeschlagen und durchweg deutliche Verbesserungen erreicht.“

Darstellung von Vorteilen anhand von Demonstration und Visualisierung

Beispiel: „Anhand dieser Hochrechnung sehen Sie die benannte Entwicklung der Bevölkerungsstruktur in unserem Landkreis sehr genau.“

Achten Sie auf den Zeitpunkt zu dem Sie eine tragfähige gemeinsame Position gefunden haben und machen Sie den „Sack“ jetzt umgehend zu, bevor das gefundene Ergebnis wieder zerredet wird. Beachten Sie bei der Verhandlung, nicht mit Formulierungen „Mein letztes Angebot“ zu arbeiten. Es sei denn, Sie wollen die Verhandlung ggf. auch scheitern lassen. Denn, lehnt Ihr Verhandlungspartner dieses Angebot ab, ist die Verhandlung beendet.

Im Prozessschritt der „Ergebnissicherung“ achten Sie bitte auf die klare und sehr präzise schriftliche Formulierung aller Verhandlungsergebnisse. Mit gut festgehaltenen Teilergebnissen wenden Sie in dieser Phase Nachforderungen Ihres Verhandlungspartners ab, was durchaus passieren kann.

Erst die Umsetzung der Verhandlungsergebnisse bringt den tatsächlichen Erfolg. Achten Sie deshalb in der „Umsetzungsplanung“ vor allem auf die eindeutige Aufgabenverteilung. Eine gute Hilfe bietet Ihnen hierfür die SMART-Formel.

In der Regel ist ein Verhandlungsprozess im kommunalen Kontext kein einmaliges Aufeinandertreffen von Verhandlungspartnern, sondern ein immer wiederkehrender Prozess. Gerade deshalb ist das gemeinsame Lernen aus der Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung. Ich empfehle Ihnen, zum „Ausstieg“ des Verhandlungsprozesses den gesamten Arbeitsprozess gemeinsam zu reflektieren, indem Sie Dinge festhalten, welche Sie gemeinsam weiter so angehen werden und wobei Sie das Vorgehen aus den Erfahrungen heraus verändern wollen, somit haben Sie schon heute eine gemeinsame Basis für einen nächsten Verhandlungsprozess geschaffen.

BESONDERHEITEN BEI TEAM-VERHANDLUNGEN UND TEAMROLLEN

Da es sich bei Verhandlungen im kommunalen Kontext oft um komplexe Themenstellungen handelt und verschiedenes Expertenwissen gefragt ist, finden Verhandlungen oft als Teamverhandlungen statt. Auch durch die Vielzahl der Aufgaben bei Verhandlungen, welche ich bereits mit den drei Säulen der Verhandlungsführung beschrieben habe, sowie besonderer Aufgaben wie Protokollführung oder auch Moderation der Verhandlung, empfiehlt sich oft die Form der Teamverhandlung.



Das Vorgehen unterscheidet sich bei Zwei-Personen-Verhandlungen und Teamverhandlungen nicht wesentlich. Entscheidend ist bei Teamverhandlungen die verbindliche Vereinbarung von verschiedenen Rollen, um Missverständnisse oder Konflikte im eigenen Team zu vermeiden. Im Folgenden stelle ich Ihnen die häufigsten und zugleich wichtigsten Teamrollen vor.

Die Rolle des Moderators

Der Moderator hat die Aufgabe, die Säule des methodisch-organisatorischen Vorgehens zu begleiten und damit den Prozess der Verhandlung zu steuern. Natürlich kann es nur eine Moderation für beide Verhandlungsparteien geben. Ich empfehle Ihnen, wenn möglich, diese strategisch wichtige Position zu besetzen, um die Prozesssteuerung nicht aus der Hand zu geben. Natürlich ist es im Sinne der Gleichberechtigung eine gute Möglichkeit, eine Doppelmoderation mit Moderatoren beider Verhandlungspartner zu wählen.¹

Die Rolle des Verhandlers

Der Verhandler ist nach Außen der Hauptredner, Steuerer und Gestalter der Verhandlung. Er ist Träger der Säule der inhaltlichen Verhandlung. Er macht zu Beginn einer Verhandlung seine Verantwortung deutlich. Aus taktischen Gründen, z. B. um Verhandlungsunterbrechungen zu begründen, kann dieser auf eine höhere Instanz verweisen, um gefundene Ergebnisse abzusprechen.

Die Rolle des Experten

Der Experte unterstützt den Verhandler in speziellen Fachfragen. Er hat vor allem die Aufgabe einer werthaltigen und punktgenauen Argumentation sowie einer Bewertung von Verhandlungsergebnissen in seinem Expertenbereich.

Die Rolle des stillen Kontrolleurs

Der Kontrolleur bleibt im Hintergrund und hat die Aufgabe, die Verhandlungsziele und vereinbarten Linien der Verhandlungsführung zu evaluieren. Er greift nur ein, wenn diese nicht eingehalten werden. Besonders bei komplizierten Sachverhalten kann der Verhandler diese Dinge oft nicht alle beachten und gleichzeitig die Verhandlung führen. Er hat damit eine wichtige Sicherungsfunktion und dokumentiert gleichzeitig den Verhandlungsfortgang.

¹ Die Aufgaben und Arbeitsweisen eines Moderators finden Sie u. a. in: Kommunale Schriften: Planung, Durchführung und Moderation von kommunalpolitischen Veranstaltungen in den Städten und Gemeinden leicht gemacht – Eine Handreichung für Bürgerinnen und Bürger, VLK Sachsen e.V., Dresden 2011

Die Rolle des Entscheiders

Der Entscheider übernimmt die Aufgabe, für Teilziele und das Gesamtergebnis die Verhandlungssituation zu erkennen, in der ein Abschluss und das bestmögliche Ergebnis erreicht werden kann. Er trifft diese Entscheidung und trägt die Verantwortung dafür.

Diese Rollen in Verhandlungen müssen nicht immer mit unterschiedlichen Personen besetzt werden. Es gibt auch durchaus die Möglichkeit, Rollenbilder miteinander zu vereinen und zu verbinden. Planen Sie hier situativ nach den Anforderungen der Verhandlung und Ihren individuellen Möglichkeiten vor Ort in der Vorbereitungsphase.

**DIE FESTGEFAHRENE
VERHANDLUNG**

Trotz sehr professionellem Vorgehen lässt es sich nicht vermeiden, dass Sie mit einer Verhandlungssituation in einer vermeintlichen Sackgasse landen. Um wieder zur Arbeitsfähigkeit zurückzukehren, finden Sie nachfolgend drei Lösungsansätze für eine solche Situation.

Der Weg zurück zu den Gemeinsamkeiten

Wenn Sie meinen Ablauf für den Verhandlungsprozess nachvollziehen, haben Sie den Schritt mit Ihrem Verhandlungspartner in der Phase „Verhandlungsgegenstand bestimmen“ vollzogen, in dem Sie sich über die Gemeinsamkeiten ausgetauscht haben. Kehren Sie zu diesem Punkt zurück und setzen Sie damit dort an, wo Sie alle in einem Boot gesessen haben. Die Fokussierung auf die Gemeinsamkeiten kann den Weg aus Ihrer vermeintlichen Sackgasse aufzeigen.

Der Weg der Warnung statt zu drohen

Kündigen Sie in der Verhandlung an, dass Sie jetzt an einer Stelle angekommen sind, an der die letzte von Vernunft getragene Handlung möglich ist, also das „Ultima Ratio“. Stellen Sie dar, wie Sie die Situation gerade sehen, beschreiben Sie was getan werden kann, um in der Verhandlung wieder handlungsfähig zu werden. Beschreiben Sie abschließend was passiert, wenn Sie diesen Weg nicht einschlagen.

Der Risikoweg

Gehen Sie auf Ihre Maximalforderung zurück und sprechen Sie einen Verhandlungsabbruch an. Verlassen Sie die Verhandlung, machen Sie deutlich, dass Sie unter fairen Bedingungen weiter verhandeln werden und auf ein Signal der anderen Seite warten. Seien Sie sich jedoch da-

rüber im Klaren, dass die Verhandlung gescheitert ist, wenn Sie von Ihrem Verhandlungspartner kein Signal erhalten. Würden Sie ohne Signal der Gegenseite an den Verhandlungstisch zurückkehren, wäre Ihre Position mindestens sehr geschwächt.



LITERATURVERZEICHNIS

Birkenbihl, Vera F.: Stroh im Kopf.
Vom Gehirnbesitzer zum Gehirn-Benutzer.
München 2010

Diehl, Bernhard J. M./ Miller, Theres:
Moderne Suggestionsverfahren.
Berlin/ Heidelberg 1990

Fisher, Roger und Ury, William:
Getting to Yes. London 1999

**Fisher, Roger/ Ury, William und Patton,
Bruce:** Das Harvard-Konzept.
Der Klassiker der Verhandlungstechnik.
Frankfurt a. M./ New York 2004

Fitzsche, Thomas: Souverän Verhandeln –
Psychologische Strategien und Methoden.
Bern 2013

**Lewicki, Roy J.; Hiam, Alexander und
Olander, Karen Wise:** Verhandeln mit
Strategie – Das große Handbuch der Verhand-
lungstechniken. St. Gallen/ Zürich 1998

Kellner, Hedwig: Rhetorik: hart verhandeln –
erfolgreich argumentieren.
München/ Wien 2000

Kreyenberg, Jutta: Handbuch.
Konfliktmanagement. Berlin 2004

Krüger, Christoph und Kensok, Peter:
Das neue Verhandeln – Vom Schlachtfeld zum
Verhandlungstisch. Göttingen 2012

Porter, Jutta: Besser verhandeln –
Das Trainingsbuch. Offenbach/ Main 2013

Schulz von Thun, Friedemann:
Miteinander reden. Störungen und Klärungen.
Bd. 1. Allgemeine Psychologie der Kommunika-
tion. Augsburg/ Reinbeck bei Hamburg 2011

Seiwert, Lothar J und Gay, Friedbert:
Das 1x1 der Persönlichkeit. Remchingen 2013

Steinborn-Henke, Tom: Rhetorik mit dem
Schwerpunkt Argumentation. Aufbauseminar
der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit.
Emden 08.11.2015

VLK Sachsen e. V. (Hrsg.):
Kommunale Schriften – Planung, Durchführung
und Moderation von kommunalpolitischen
Veranstaltungen in den Städten und
Gemeinden leicht gemacht. Eine Handreichung
für Bürgerinnen und Bürger. Dresden 2011

Watzlawick, Paul u. a.:
menschliche Kommunikation. Bern 2011

INFORMATIONEN ZUM AUTOR



Volkmar Henke hat als gebürtiger Dresdner seine beruflichen Wurzeln in Sachsen. Darüber hinaus prägen ihn seit über zehn Jahren berufliche und persönliche Erfahrungen in Südafrika, wo er einen Teil des Jahres lebt.

Er ist Bankbetriebswirt (WSA) sowie ausgebildeter Trainer und Coach. Nach verschiedenen Stationen im Sparkassen- und Bankensektor als Trainer und Führungskräftecoach leitete er einen Regionalgeschäftsbereich der Personalberatung und -vermittlung einer deutschen Großbank.

Seit dem Jahr 2002 ist er mit seinem Büro Training • Coaching • Consulting – Volkmar Henke als freier Trainer und Berater tätig. Die Arbeitsschwerpunkte von Volkmar Henke liegen in den Bereichen der strategischen Verhandlungsführung, dem Vertrieb, der Dienstleistungs- und Serviceorientierung sowie der Führungskräfteentwicklung in methodischen und sozialen Themenstellungen. Im Bereich der Verhandlungsführung begleitet er heute Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte bei der strategischen Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen.

Neben seiner Trainer- und Beratertätigkeit entwickelt er immer wieder viel beachtete strategische Beratungsinstrumente und Gesprächsvorgehensstrategien. Er arbeitet mit persönlichkeitsorientierten Vorgehensweisen und präferiert bei der Entwicklung von Führungs- und Fachkräften einen systemischen Denk- und Arbeitsansatz. Volkmar Henke hat eine systemische Coaching-Ausbildung am artop – Institut an der Humboldt-Universität Berlin absolviert.

Seine Kunden kommen vor allem aus der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche, mittelständiger Unternehmen, der Hotellerie, dem Handel, dem Gesundheitswesen, dem öffentlichen Dienst sowie aus Politik und Gesellschaft.

Herausgeber:

Vereinigung Liberaler Kommunalpolitiker
Sachsen e.V.
Radeberger Str. 51
01099 Dresden

Autor:

Volkmar Henke

Bildnachweise:

© Daniel Backhaus
© Fotolia/Trueffelpix
Seite 18 © persolog GmbH

